

Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**ODNOS MEĐUZAVISNOSTI POSLA, INTERPERSONALNO ORIJENTIRANIH
CRTA LIČNOSTI I USPJEŠNOSTI U RADNIM ZADACIMA**

Diplomski rad

Lovro Knežević

Mentor: Dr.sc. Željko JerneiĆ

Zagreb, 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
UVOD.....	2
Radna uspješnost.....	3
Ličnost.....	4
Međuzavisnost posla.....	7
Odnos ličnosti, međuzavisnosti posla i uspješnosti u radnim zadacima.....	10
PROBLEM I HIPOTEZE.....	11
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	13
Sudionici i uzorak.....	13
Postupak.....	13
Instrumenti.....	14
REZULTATI.....	16
Deskriptivna statistika.....	16
Povezanost ispitivanih varijabli.....	17
Moderatorski utjecaj međuzavisnosti posla na odnos ličnosti i uspješnosti u radnim zadacima.....	19
RASPRAVA.....	21
Ekstraverzija i uspješnost u radnim zadacima.....	22
Ugodnost i uspješnost u radnim zadacima.....	24
Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	27
ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA.....	29

Odnos međuzavisnosti posla, interpersonalno orijentiranih crta ličnosti i uspješnosti u radnim zadacima

The relationship between job interdependence, interpersonally oriented personality traits and task performance

Lovro Knežević

Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoji li moderatorski utjecaj pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla na odnos između dvije interpersonalno orijentirane crte ličnosti (ekstraverzije i ugodnosti) i uspješnosti u radnim zadacima. Mjerenje je provedeno na 202 zaposlene osobe čiji je zadatak bio riješiti bateriju instrumenata. Ličnost se mjerila hrvatskom verzijom International Personality Item Pool skale (IPIP50; Mlačić i Goldberg, 2007), uspješnost u radnim zadacima se mjerila Upitnikom uspješnosti u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991), a međuzavisnost posla se mjerila Upitnikom međuzavisnosti posla kao dijelom Upitnika dizajna posla (Morgeson i Humphrey, 2006). Dobiveni rezultati upućuju na to da pokrenuta međuzavisnost posla ima značajan moderatorski utjecaj na povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima, no smjer interakcije je negativan. Suprotno očekivanjima, povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima je veća u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti posla, a neznčajna u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti posla.

Ključne riječi: ličnost, ekstraverzija, ugodnost, radna uspješnost, međuzavisnost posla

Abstract

The aim of this study was to examine the moderating effects of initiated and received task interdependence on the relationship between two interpersonally oriented personality traits (extraversion and agreeableness) and task performance. The study was conducted on 202 employed adults whose task was to complete a battery of instruments. Personality traits were assessed using the Croatian version of the International Personality Item Pool (IPIP50; Mlačić i Goldberg, 2007), task performance was assessed using the Task Performance Questionnaire (Williams & Anderson, 1991) and task interdependence was measured using the Task Interdependence Questionnaire as part of the Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006). The results indicate that initiated task interdependence has a significant moderating effect on the relationship between agreeableness and task performance, but the interaction is negative. Contrary to expectations, the relationship between agreeableness and task performance is stronger at low levels of initiated task interdependence and insignificant at high levels of initiated task interdependence.

Key words: personality traits, extraversion, agreeableness, task performance, task interdependence

UVOD

Radna uspješnost ljudi je vrlo važan pojam i za pojedince i organizacije kojima pripadaju. S obzirom da uspješnost organizacija u prvom redu ovisi o radnoj uspješnosti njenih zaposlenika, jedan od ciljeva organizacijskih istraživača je razumijeti individualne razlike u radnoj uspješnosti i na temelju tih spoznaja moći predvidjeti njihov budući uspjeh. Istraživanja individualnih razlika u organizacijskom kontekstu su zadnjih 100 godina bila usmjerena na otkrivanje antecedentnih varijabli radnog ponašanja te su centralne teme uglavnom bile ličnost radnika i kontekst u kojem rade. Dodatni izazov za istraživače je što u modernim organizacijama radna uspješnost ne ovisi samo o pojedincu već i njegovoj ulozi u radnom timu, tako da se ličnost radnika treba promatrati u širem socijalnom kontekstu.

Od 1990-ih, meta-analize pokazuju da ličnost uglavnom dobro predviđa radnu uspješnost pod određenim uvjetima (Barrick i Mount, 1991; Tett i sur., 1991). Tako se savjesnost pokazala univerzalnim prediktorom radne uspješnosti, dok je neuroticizam značajno povezan s niskom radnom uspješnosti. Međutim, rezultati za neke druge bitne crte ličnosti poput ekstraverzije i ugodnosti su u istraživanjima bili nedosljedni, te su pokušaji da ih se empirijski poveže s motivacijskim i ponašajnim varijablama dovodili do umjereno visokih, a drugdje do nultih korelacija (Gellatly, 1996). Kako se priroda rada u organizacijama zadnjih nekoliko desetljeća promijenila te poslovi zahtijevaju sve veću koordinaciju i komunikaciju između zaposlenika, međuljudski orijentirane osobine poput ekstraverzije i ugodnosti postaju važna tema za predviđanje radne uspješnosti. Osnovne radne jedinice više ne čine pojedinci nego timovi, poslovi postaju sve kognitivno kompleksniji te timske i odjelne strukture postaju norma u većini industrija (DeShon i Gillespie, 2005). Osim pojedinca i njegovog učinka treba se usmjeriti na individualne karakteristike koje utječu na uspjeh u timskim i međuzavisnim radnim jedinicama.

Postoji empirijska podloga da su ekstraverzija i ugodnost prediktivne za radnu uspješnost u određenim vrstama poslova ili za specifične kriterije radne uspješnosti (Judge i Ilies, 2002; Hogan i Holland, 2003; Barrick i Mount, 2013). Tema ovog rada je istražiti ulogu ekstraverzije i ugodnosti u predviđanju uspješnosti ljudi u timskom radnom okruženju, te objasniti tu povezanost pomoću međuzavisnosti posla kao potencijalno bitnog moderatora odnosa interpersonalno orijentiranih crta ličnosti i radne uspješnosti. U daljnjem tekstu ćemo definirati koncepte radne uspješnosti, ličnosti i međuzavisnosti

posla te njihov kompleksni međuodnos, a u nastavku ćemo prezentirati istraživački nacrt i rezultate trenutnog istraživanja.

Radna uspješnost

Radna uspješnost je jedan od centralnih pojmova u istraživanjima radnog ponašanja te je od velike važnosti za ukupni uspjeh organizacije. Motowidlo (2003) radnu uspješnost definira kao ukupnu očekivanu vrijednost koju pojedinac stvara za organizaciju kroz odvojene ponašajne epizode u određenom vremenskom periodu. Radi se o složenom, multidimenzionalnom konceptu, a široko prihvaćena podjela radne uspješnosti je ona Bormana i Motowidla (1997) na *uspješnost u radnim zadacima* i *kontekstualnu uspješnost*. Uspješnost u radnim zadacima je efikasnost kojom zaposlenici/pojedinci izvršavaju svoje radne zadatke kako bi direktno ili indirektno doprinijeli razvoju procesa, usluga ili proizvoda organizacije. Kontekstualna uspješnost se odnosi na aktivnosti koje oblikuju organizacijski, socijalni i psihološki kontekst te služe kao svojevrсни „katalizatori“ radne uspješnosti, a dijeli se na odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje.

Istraživači se više od sto godina bave pronalaženjem antecedenata koji dovode do individualnih razlika u radnoj uspješnosti. Većina istraživanja motivacije i radnog ponašanja svodi se na dvije skupine determinanti: na utjecaje individualnih karakteristika poput ličnosti, motivacije, i sposobnosti, te na kontekstualne i situacijske faktore poput karakteristika zadataka, radnog mjesta i organizacije posla. Kognitivne sposobnosti su jedan od najjačih individualnih prediktora radne uspješnosti. Meta-analiza Hunter i Hunter (1984) je pokazala prosječnu korelaciju od $r = 0.51$ između općeg faktora inteligencije i radne uspješnosti. Visoku povezanost kognitivne sposobnosti i radne uspješnosti replicirali su i drugi istraživači te se koeficijenti kreću od $r = 0.48$ (Bertua i sur., 2005) do $r = 0.62$ (Salgado i sur., 2003). Znanje o poslu je još jedna varijabla koja je dosljedno visoko povezana s radnom uspješnosti ($r = 0.48$ prema Hunter i Hunter, 1984), pogotovo kada se radi o kompleksnijim poslovima. Istraživači se uglavnom slažu da je znanje o poslu najbolje smatrati medijatorom između drugih individualnih varijabli i radne uspješnosti. No inteligencija i znanje nisu dovoljni za potpuno objašnjavanje razlika u radnoj uspješnosti, zbog čega je ličnost bitna tema u istraživanjima individualnih varijabli.

Meta-analize su pokazale da se pomoću ličnosti može predvidjeti motivaciju i radna ponašanja u specifičnim uvjetima i za određene poslove (Barrick i Mount, 1991). Što se tiče situacijskih determinanti, istraživanja su pokazala da na motivaciju i ponašanje zaposlenika značajno utječu okruženje i karakteristike radnog mjesta (Lawrence i Turner, 1965; Hackman i Oldham, 1976). Prigovor takvim istraživanjima je da se ne bave socijalnim karakteristikama posla poput socijalne podrške, povratnih informacija i međuzavisnosti posla. Iako iznenađujuće malo teorija uzima u obzir zajednički utjecaj individualnih i situacijskih faktora te se u većini istraživanja sagledavaju zasebno, vodeći autori se slažu da je za praktično predviđanje radnog ponašanja potreban interakcionistički model, to jest poznavanje međuodnosa ličnosti i karakteristika posla (Edwards, 1991; Weick, 1993; Wrzesniewski i Dutton, 2001; Tett i Burnett, 2003; Meyer i sur., 2010).

Ličnost

Istraživači su kroz povijest proučavali ličnost iz raznih teorijskih perspektiva, pri čemu je najveći izazov bilo usuglasiti se oko taksonomije i strukture ličnosti. Jedan od najpoznatijih modela ličnosti je petfaktorski model, odnosno Velikih pet crta ličnosti (Digman, 1990). Otkriće tog modela se može pripisati Tupesu i Christalu (1961) koji su faktorskom analizom sveli preko 18,000 izraza iz rječnika koji opisuju međuljudske razlike na pet jakih faktora. Goldberg (1981) je te faktore prozvao „Big five“ odnosno Velikih pet kako bi naglasio da svaki od njih predstavlja široku dimenziju i obuhvaća velik broj specifičnih i odvojenih karakteristika ličnosti. Model Velikih pet se pokazao konzistentnim kroz vrijeme te ga se može generalizirati među raznim kulturama, izvorima i vrstama mjera (John i Srivastava, 1999), a većina današnjih autora ga uzima kao univerzalan teorijski okvir za istraživanje ličnosti.

Najprihvaćeniji nazivi tih faktora su ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost te se za njih pretpostavlja da objašnjavaju većinu individualnih varijacija u ljudskom ponašanju (prema John i Srivastava, 1999). Neuroticizam, obilježen svojim suprotnim polom koji se naziva emocionalna stabilnost, označava sklonost proživljavanju psihološkog stresa, te kognitivnim i bihevioralnim stilovima koji proizlaze iz te sklonosti. Osobe koje su visoko neurotične su napete, nesigurne, anksiozne i nestrpljive, za razliku od emocionalno stabilnih osoba koje opisujemo kao mirne,

opuštene i strpljive. Savjesnost opisuje osobe koje su orijentirane na zadatak, koje slijede pravila i norme, planiraju unaprijed, organizirane su i prepoznaju prioritete. Savjesne osobe su usmjerene na zadatak, dobro organizirane, samodisciplinirane, točne, pouzdane i svrhovite, dok se nisko savjesne osobe opisuje kao neodgovorne, površne, nepouzdate, neorganizirane i lijene. Otvorenost odnosno otvorenost prema iskustvima (Costa i McCrae, 1989) obuhvaća kreativnost, intelektualni i umjetnički interes, potrebu za promjenama te nekonvencionalne vrijednosti. Visok rezultat na ovoj skali označava znatiželjne, maštovite, nekonvencionalne osobe, okrenute novim socijalnim, etičkim i političkim idejama. Suprotno tome, nizak rezultat upućuje na osobe sklone konvencionalnom ponašanju, uskih interesa i konzervativnih pogleda na svijet (prema John i Srivastava, 1999). Preostale dvije crte ličnosti su ekstraverzija i ugodnost te im je zajedničko to da opisuju interpersonalnu orijentaciju osobe. Ekstraverzija se odnosi na pristup socijalnom svijetu te su ekstraverti osobe koje se opisuje kao društvene, asertivne, razgovorljive, energične, optimistične i te ih se povezuje s visokom potrebom za stimulacijom. Osobe nisko na ovom faktoru se opisuje kao introverte – povučene, mirne, nezavisne osobe koje preferiraju samoću. Ugodnost se također odnosi na interpersonalnu orijentaciju, a karakteristični pridjevi su ljubazan, povjerljiv, prijateljski, blag te oni koji su visoko na toj dimenziji se općenito dobro slažu s drugima i rjeđe se sukobljavaju. Suprotan pol ugodnosti uključuje karakteristike poput nepovjerljivosti, tvrdoglavosti, grubosti i nesuradljivosti.

Za mjerenje velikih pet faktora ličnosti konstruirani su brojni mjerni instrumenti, a među najviše upotrebljavanima su NEO-PI-R upitnik ličnosti Coste i McCrae-a (1992), Five Factor Personality Inventory (FFPI) Hendriks, Hofstee-a i De Raada (1999) te Goldbergov (1999) upitnik petofaktorskog modela ličnosti (International Personality Item Pool, IPIP). Upitnici ličnosti su našli veliku upotrebu u organizacijskoj psihologiji, najviše u područjima odabira osoblja i predviđanja radnih ponašanja. Počeci otkrivanja tih odnosa nisu bili optimistični i zaključci istraživanja u prvoj polovici 20. stoljeća su uglavnom bila da se ličnost može smatrati lošim prediktorom radnih ponašanja. Međutim, istraživanja od 1980-ih godina su počela pokazivati nešto optimističnije rezultate. Jedna od ranijih meta-analiza Barricka i Mounta (1991) pokazala je da postoje povezanosti određenih crta ličnosti i radne uspješnost, a procijenjene prave korelacije su iznosile

$r=0.08$ za emocionalnu stabilnost, $r = 0.13$ za ekstraverziju, $r = 0.04$ za otvorenost, $r = 0.07$ za ugodnost i $r = 0.22$ za savjesnost (Barrick i Mount, 1991).

U nešto novijem istraživanju, Barrick, Mount i Judge (2001) navode da se rezultati većina meta-analiza slažu da su dvije dimenzije modela Velikih pet univerzalno povezane s radnom uspješnosti u svim poslovima, a to su savjesnost ($r = 0.27$) i emocionalna stabilnost ($r = 0.13$). Zaposlenici s visokom razinom savjesnosti postižu bolje rezultate u svim vrstama poslova, dok neurotični (odnosno nisko emocionalno stabilni) zaposlenici zbog anksioznosti, hostilnosti, nesigurnosti i depresivnosti uglavnom nisu radno uspješni. Dodatno, ove dvije dimenzije ličnosti su povezane i s uspješnosti u timskom radu (Hough, 1992; Mount i sur., 1998). U poslovima koji zahtijevaju veliku razinu međuzavisnosti i interpersonalne interakcije s kolegama ili klijentima, poželjno je biti pouzdan, temeljit i uporan (visok na savjesnosti) te naravno biti smiren, siguran i nedePRESIVAN (nisko na neuroticizmu). Preostale tri dimenzije Velikih pet (otvorenost, ekstraverzija i ugodnost) su se pokazali kao korisni prediktori uspješnosti samo u određenim zanimanjima ili za specifične kriterije. Tako na primjer otvorenost ima gotovo nepostojeću korelaciju s općom radnom uspješnosti ($r = 0.03$) i s uspješnosti u timskom radu ($r = 0.08$), ali umjereno korelira s uspješnosti u savladavanju treninga ($r = 0.33$).

Za ovaj rad su posebno interesantni uvjeti u kojim ekstraverzije i ugodnost ostvaruju značajnu povezanost s radnom uspješnosti. Na primjer, ekstraverzija općenito više korelira s uspješnosti u poslovima u kojima postoji puno interakcije s drugima (Mount i sur., 1998; Barrick i sur., 2002). U poslovima poput prodaje i rukovoditeljstva uspješnije su društvene, asertivne i energične osobe. Nadalje, ako se bitni dio rada odvija u timu, osobe koje su više na ekstraverziji će imati bolju suradnju i više doprinositi ukupnom radnom učinku tima. Ekstraverzija je značajan prediktor radne uspješnosti u timskom radu ($r = 0.16$ prema Barrick i sur., 2001).

Ugodnost je u organizacijskim istraživanjima vrlo podzastupljena dimenzija ličnosti zbog općenito niske povezanosti s radnom uspješnosti. Međutim, ugodnost ima visoku prediktivnu valjanost radne uspješnosti u poslovima s visokom razinom međuljudske interakcije, pogotovo kad posao uključuje pomaganje, suradnju i njegovanje drugih. Štoviše, u takvim uvjetima ugodnost postaje jednim od najjačih prediktora uspjeha (Barrick i sur., 1998), a korelacija ugodnosti i uspješnosti u timskom radu iznosi $r = 0.34$ (Barrick i sur., 2001). Suprotno visokoj ugodnosti, za očekivati je da će

zaposlenici koji su svadljivi, nefleksibilni, nesuradljivi, netolerantni i nebrižni biti manje radno uspješni u timskom radu.

Zaključno, ekstraverzija i ugodnost mogu biti prediktivni za radnu uspješnost u određenim uvjetima, u ovom slučaju u socijalnom kontekstu koji podržava interakciju i međuljudski utjecaj. Ranije smo spomenuli povezanost ekstraverzije i ugodnosti s uspjehom u timskim aktivnostima, što je logično s obzirom da je tim radno okruženje u kojem se ciljevi postižu kroz suradnju i socijalnu međuzavisnost, a ne kroz individualne, kompetitivne ciljeve (Luca i Tarricone, 2001). Međutim, ovaj rad se neće baviti širim konceptom timova nego samo jednim vidom timskog rada, a to je međuzavisnost posla. U svrhu pojašnjavanja moderatorskog utjecaja međuzavisnosti posla na odnos ličnosti i radne uspješnosti, u nastavku ćemo definirati karakteristike posla i konstrukt međuzavisnosti posla.

Međuzavisnost posla

Iako je u drugoj polovici 20. stoljeća više autora istraživalo pojam međuzavisnosti posla (Thomas, 1957; Lawrence i Turner, 1965; Blood i Hulin, 1967), autor koji je upotpunio njezin koncept i mjerio ga je Kiggundu (1981, 1983). Međuzavisnost posla je stupanj u kojem su neki poslovi ili zadaci povezani i ovisni jedni o drugima, pri čemu uspješnost u jednom poslu ovisi o učinku drugih povezanih poslova. Teorija međuzavisnosti posla nastala je kao nadogradnja Teorije karakteristika posla Hackmana i Oldhama (1976), koja je još uvijek jedna od vodećih teorija oblikovanja poslova. Glavna pretpostavka Teorije karakteristika posla je da svaki posao sadrži pet ključnih karakteristika: raznolikost vještina (raspon raznolikosti zadataka i odgovarajućih vještina potrebnih za njihovo obavljanje), identitet zadatka (stupanj u kojem je posao cjelovit i jasan za radnika), značajnost zadatka (stupanj u kojem je posao važan za ostatak organizacije), autonomiju (nezavisnost u obavljanju zadataka koju radnik ima) i povratnu informaciju (informacija koju zaposlenik dobiva o svojoj učinkovitosti u poslu). Prisutnost tih karakteristika posla dovode do psiholoških mehanizama kod zaposlenika koji su povezani s poželjnim radnim ishodima kao što su visoko zadovoljstvo poslom, intrinzična motivacija, visoki radni učinak, manji broj izostanaka s posla te niža stopa fluktuacije (Hackman i Oldham, 1976). Kiggundu (1981) je analizirao i sažeo rezultate

drugih istraživanja karakteristika posla i zaključio da Model karakteristika posla ne uzima u obzir da se gotovo svi poslovi nalaze u mreži međusobno povezanih pozicija i funkcija te je u teorijski okvir dodao međuzavisnost kao šestu karakteristiku posla. Slično, kritika Morgeson i Campion (2003) je da se u istraživanjima karakteristika posla zanemaruju socijalne karakteristike poput socijalne podrške, povratnih informacija, interakcije izvan organizacije i međuzavisnosti posla, koje su sve bitne za razumijevanje radnog ponašanja zaposlenika u grupi.

Međuzavisnost je dakle stupanj u kojem neki posao ovisi o drugim poslovima te je ujedno stupanj u kojem neki posao utječe na druge poslove. Drugim riječima, međuzavisnost kao karakteristika posla je razina međusobne vezanosti poslova. U svojoj analizi devet prethodnih istraživanja međuzavisnosti posla, Kiggundu (1981) je primijetio da autori uglavnom nisu razlikovali smjer interakcije, odnosno pokreće li se posao prema drugim izvršiteljima ili se dobiva od drugih, te je zaključio da se radi o dvije odvojene dimenzije, koje je nazvao *pokrenuta međuzavisnost* i *dobivena međuzavisnost posla*. Pokrenuta međuzavisnost je stupanj u kojem se posao pokreće od jednog specifičnog posla prema jednom ili više drugih poslova te osoba koja obavlja posao s visokom pokrenutom međuzavisnosti izravno utječe na posao drugih. Dobivena međuzavisnost je stupanj u kojem je izvršavanje nekog specifičnog posla ovisno o jednom ili više drugih poslova te je osoba koja obavlja posao s visokom dobivenom međuzavisnosti za obavljanje svog posla pod direktnim utjecajem radnog slijeda drugih ljudi.

Iako se čine kao polovi istog kontinuuma i međusobno značajno koreliraju ($r = 0.5$; Kiggundu, 1983), pokrenuta i dobivena međuzavisnost su odvojene dimenzije posla te isti posao može istovremeno biti u stanju visoke pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla. Na primjer, zaposlenik koji u manufakturi reže sirovinu kako bi drugi zaposlenici tu narezanu sirovinu mogli pakirati radi posao visoke pokrenute međuzavisnosti posla – uspjeh zaposlenika koji pakiraju neposredno ovisi o uspjehu rezača. No taj isti zaposlenik koji reže sirovinu ovisi o zaposlenicima u skladištu da mu prethodno dostave sirovinu na radno mjesto te je time ujedno i u stanju dobivene međuzavisnosti posla. Neovisno o smjeru interakcije, međuzavisnost posla je multidimenzionalan koncept te se ukupna međuzavisnost nekog posla mjeri i izražava u tri dimenzije: opseg, resursi i neophodnost međuzavisnosti. Opseg podrazumijeva raspon utjecaja među poslovima, a može se mjeriti

na nekoliko načina, poput broja nužnih kontakata između izvršitelja posla i drugih osoba u organizaciji, postotka zadataka u nekom poslu koji su zavisni o drugim poslovima ili pak radnim vremenom koje zaposlenik provodi u međuzavisnim aktivnostima. Resursi su stupanj u kojem međuzavisnost između dva ili više poslova uključuje primanje ili davanje resursa potrebnih za rad, poput materijala, alata, opreme, informacija, novca ili ljudi. Neophodnost je stupanj u kojem je međuzavisnost nekih poslova ključna za uspjeh radnog slijeda, a može se mjeriti brzinom i točnosti ukupnog radnog slijeda povezanih poslova (Kiggundu, 1983).

Glavna pretpostavka međuzavisnosti je da će se kod radnika u ulozi visoke pokrenute međuzavisnosti aktivirati mehanizam doživljene odgovornosti za ishode drugih radnika, što će posljedično pozitivno utjecati na njihova radna ponašanja. S druge strane, teorija očekuje da će radnici u stanju visoke dobivene međuzavisnosti doživljavati niz negativnih posljedica poput slabije odgovornosti za rezultate svog rada, nižeg učinka, manjeg doživljaja autonomije i manjeg zadovoljstva poslom. Kiggundu (1983) je konstruirao mjerni instrument međuzavisnosti posla i testirao povezanosti pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla s raznim radnim ishodima. Pokrenuta međuzavisnost posla se pokazala značajno povezanom s doživljenom odgovornosti za radne ishode drugih zaposlenika ($r = 0.32$). Dobivena međuzavisnost posla je suprotno očekivanjima u niskoj, ali pozitivnoj korelaciji doživljenom odgovornosti za radne ishode drugih zaposlenika ($r = 0.18$) te nije negativno povezana sa zadovoljstvom poslom i intrinzičnom motivacijom. To nam govori da dobivena međuzavisnost može biti pogodna za ljude određenih karakteristika, a pretpostavka koju želimo istražiti je da je pogodna za zaposlenike koji su visoko na dimenzijama ekstraverzije i ugodnosti te koji svoje radne ciljeve ostvaruju kroz socijalni utjecaj i suradnju, odnosno zadovoljavanjem svojih implicitnih težnji (Barrick i sur., 1998; Barrick i Mount, 2013).

U nastavku ćemo obuhvatiti teorijske okvire kojim bi se mogli objasniti psihološki mehanizmi koji proizlaze iz interakcije ličnosti i karakteristika posla te koji dovode do aktivacije motivacijskih potencijala potrebnih za radnu uspješnost.

Odnos ličnosti, međuzavisnosti posla i radne uspješnosti

Kao što smo rekli, ekstraverzija i ugodnost mogu biti bitne individualne karakteristike za predviđanje radne uspješnosti, no one su valjani prediktori samo u određenim situacijama. Istraživanja su pokazala da obje te dimenzije bolje predviđaju uspjeh u timskim radnim aktivnostima nego u samostalnim zadacima (Mount i sur., 1998; Barrick i sur., 1998; Barrick i sur., 2002). Međuzavisnost posla je konstrukt koji prilično dobro obuhvaća timski rad kao karakteristiku posla: podrazumijeva interakciju među ljudima, razmjenu resursa i informacija, zavisnost radnog tijeka (bilo da zaposlenici utječu na drugu osobu, pomažu joj ili preuzimaju radne zadatke) te zajednički cilj (Kiggundu, 1983; Johnson i Johnson, 1995; Tarricone i Luca, 2002). Zbog činjenice da povezanost ekstraverzije i ugodnosti s radnom uspješnosti varira ovisno o situaciji, međuzavisnost posla možemo smatrati situacijskim moderatorom tog odnosa. Općenito govoreći, objašnjenje povezanosti bilo koje individualne i situacijske varijable s radnom uspješnosti se može naći u nekom od interakcionističkih modela radnog ponašanja (Barrick i Mount, 2013). Primjeri takvih modela su osnaživanje posla (eng. *job crafting*; Wrzesniewski i Dutton, 2001), usklađenost osobe i posla (eng. *people-job fit*; Edwards, 1991), situacijska snaga (eng. *situational strength*; Meyer i sur., 2010), teorija aktivacija crta (eng. *trait activation theory*; Tett i Burnett, 2003) te teorija svrhovitog radnog ponašanja (eng. *purposeful work behavior*; Barrick i Mount, 2013). S obzirom da postoji mnogo teorijskih okvira, a malo istraživanja međuodnosa međuzavisnosti i socijalno orijentiranih crta ličnosti u objašnjavanju radnog ponašanja, u nastavku ćemo testirati nekoliko hipoteza na temelju sličnih istraživanja interakcije ličnosti i karakteristika posla, a nalaze ćemo interpretirati pomoću interakcionističkih teorija.

PROBLEM I HIPOTEZE

Problem ovog istraživanja je ispitati postoji li moderatorski utjecaj dobivene i pokrenute međuzavisnosti posla na odnos ekstraverzije i ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima.

Autori se uglavnom slažu da su temeljne karakteristike ekstraverzije dominantnost odnosno želja za utjecanjem na druge te s druge strane socijabilnost, to jest želja za interakcijom. Prema Barrick, Mount i Judge (2001) ekstraverzija je značajan prediktor radne uspješnosti u timskom radu ($r = 0.16$) te ekstraverzija općenito više korelira s uspješnosti u poslovima u kojima postoji puno interakcije s drugima (Mount i sur., 1998; Barrick i sur., 2002). Temeljna pretpostavka za taj efekt su implicitni motivacijski ciljevi ekstraverata da teže prema postizanju socijalnog statusa (Barrick i Mount, 2013), odnosno prema socioanalitičkoj teoriji imaju težnju za uspijevanjem u grupi (eng. *get ahead*, prema Hogan i Holland, 2003). Iz toga proizlaze dvije pretpostavke, prva je da visoko ekstravertirani ljudi u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti mogu zadovoljiti tu potrebu jer imaju priliku utjecati na radni tijek i uspješnost drugih ljudi kroz interakciju, dok u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti nemaju takvih prilika. Druga pretpostavka proizlazi iz istraživanja Barrick i Mount (1993) u kojem se autonomija pokazala značajnim moderatorom odnosa ekstraverzije i radne uspješnosti, a teorija iza toga je da su ekstraverti orijentirani prema osobnom rastu (koji postižu kroz socijalnu dominantnost) te savladavanju svoje okoline, što isti autori nazivaju težnjom za autonomijom (Barrick i Mount, 2013). S obzirom na sličnost konstrukata autonomije i dobivene međuzavisnosti posla, očekujemo da u uvjetima visoke dobivene međuzavisnosti posla ekstraverti neće biti toliko uspješni koliko u radnim uvjetima niske dobivene međuzavisnosti, odnosno kada mogu samostalno odlučivati o postizanju svojih poslovnih ciljeva. U skladu s time postavljene su prve dvije hipoteze:

Hipoteza 1: Odnos ekstraverzije i uspješnosti u radnim zadacima će biti pod značajnim moderatorskim utjecajem pokrenute međuzavisnosti posla. Povezanost ekstraverzije i uspješnosti u radnim zadacima će biti viša u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti posla, a biti će niska ili neznčajna u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti posla.

Hipoteza 2: Odnos ekstraverzije i uspješnosti u radnim zadacima će biti pod značajnim moderatorskim utjecajem dobivene međuzavisnosti posla. Povezanost ekstraverzije i

uspješnosti u radnim zadacima će biti viša u uvjetima niske dobivene međuzavisnosti posla, a biti će niža ili neznačajna u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti posla.

Ugodnost je karakteristika ljudi koja opisuje sklonost suradnji, pomaganju i traženju prihvaćenosti u grupi (Costa i McCrae, 1992; John, 1990). U meta-analizi Barricka i Mounta (1991) ugodnost se pokazala općenito lošim prediktorom radne uspješnosti, no iznenađujuće je dobar prediktor radne uspješnosti u timu ($r = 0.34$; prema Barrick i Mount, 2001) te u poslovima s visokom razinom međuljudske interakcije (Barrick i sur., 1998). Teorijski se ta pojava može objasniti implicitnim ciljem visoko ugodnih zaposlenika da teže prema zajedništvu u radu (prema Barrick i Mount, 2013) odnosno prema socioanalitičkoj teoriji oni imaju težnju za slaganjem s drugima (eng. *get along*, prema Hogan i Holland, 2003). Pretpostavke su da ugodniji ljudi zadovoljavaju te težnje u uvjetima visoke pokrenute i dobivene međuzavisnosti jer imaju priliku surađivati s kolegama te sudjelovati u radnom tijeku i radnoj uspješnosti drugih ljudi. U skladu s time postavljene su sljedeće dvije hipoteze:

Hipoteza 3: Odnos ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima će biti pod značajnim moderatorskim utjecajem pokrenute međuzavisnosti posla. Povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima će biti viša u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti posla, a biti će niska ili neznačajna u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti posla.

Hipoteza 4: Odnos ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima će biti pod značajnim moderatorskim utjecajem dobivene međuzavisnosti posla. Povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima će biti viša u uvjetima visoke dobivene međuzavisnosti posla, a biti će niska ili neznačajna u uvjetima niske dobivene međuzavisnosti posla.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sudionici i uzorak

U *Tablici 1* nalaze se prikaz sudionika prema sociodemografskim i radnim karakteristikama. U istraživanju su sudjelovala 202 sudionika. Prosječna dob sudionika iznosila je 37.5 godina ($SD = 10.88$), raspon godina je bio od 21 do 61 godine, te je u uzorku bilo zastupljeno podjednako žena i muškaraca. Prosječni ukupni radni staž sudionika bio je 14.2 godina s rasponom od 1 do 41 godine staža, te je nešto manje sudionika sa srednjom stručnom spremom nego sudionika s višom i visokom stručnom spremom. Nešto više sudionika radi u privatnom sektoru (55.6%) nego u javnom (43.8%) te ih većina ima ugovor na neodređeno vrijeme (72.3%). Većinu uzorka čine specijalisti i radnici bez podređenih (ukupno 86.2%), a nešto manje je rukovoditelja (15.9%).

Tablica 1

Struktura uzorka prema sociodemografskim i radnim karakteristikama ($N = 202$)

Spol	%	Stupanj obrazovanja	%	Sektor	%
Muškarci	50.5	SSS	45.5	Privatni	55.6
Žene	49.5	VŠS	12.4	Javni	43.8
		VSS, Mr. i Dr.	41.6	Drugo	0.5
Veličina tvrtke	%	Vrsta radnog ugovora	%	Razina radnog mjesta	%
< 10	9.4	Neodređeno	72.3	Rukovoditelj	15.9
10 - 50	23.3	Određeno	18.5	Specijalist	37.3
50 - 100	14.4	Agencijski	4.1	Radnik bez podređenih	45.3
100 - 500	18.7	Drugo	5.1	Drugo	1.5
500 +	34.2				

Postupak

Uzorak na kojem su podaci prikupljeni je prigodan, a metoda prikupljanja podataka je baterija upitnika tipa papir-olovka. Podatke je prikupljalo 10 diplomanata psihologije koji sudjeluju na projektu pod nazivom „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ Hrvatske zaklade za znanost. Svi su diplomanti prije početka prikupljanja podataka dobili

upute o kriterijima za regrutiranje sudionika. Naime, sudionici su morali biti izjednačeni po spolu i morali su biti minimalno godinu dana zaposleni na istom radnom mjestu te nisu smjeli biti vlasnici tvrtke ili obrta u kojem rade. Sudionici su prije sudjelovanja morali potpisati Informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju u kojem im se objasnilo da je ono dobrovoljno te da u bilo kojem trenutku mogu odustati. Niti jedan sudionik nije odustao od istraživanja.

Sudionici su ispunjavali bateriju upitnika u kojoj su među ostalima bili Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama, IPIP50, Upitnik međuzavisnosti posla i Upitnik uspješnosti u radnim zadacima. Pomoćnici istraživača (diplomanti) su na samom početku, prije ispunjavanja upitnika, svakom sudioniku dali usmenu i pismenu uputu za ispunjavanje. Pomoćnici istraživača su tijekom ispunjavanja upitnika morali biti prisutni kako bi se osiguralo da sudionici ispune cijeli upitnik te da im pomognu pri ispunjavanju ukoliko su sudionici imali pitanja. Po završetku testiranja sudionici su napisali šifre na svoje upitnike te ih zapečatili u kuvertu (Informirani pristanak nije stavljan u kuvertu) te se tom metodom željela osigurati anonimnost sudionika kako bi davali što iskrenije odgovore.

Instrumenti

U istraživanju su korišteni instrumenti Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama, Upitnik petofaktorskog modela ličnosti (IPIP50; eng. *International Personality Item Pool*; Goldberg, 2006), Upitnik međuzavisnosti kao dio Upitnika dizajna posla (eng. *Work Design Questionnaire*; Morgeson i Humphrey, 2006) i Upitnik uspješnosti u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991).

Prvi instrument *Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama* korišten je za prikupljanje podataka o spolu, dobi, razini obrazovanja sudionika, trajanju ukupnog radnog staža, vrsti sektora te vrsti radne pozicije na kojem su sudionici trenutno zaposleni.

Drugi instrument *Upitnik petofaktorskog modela ličnosti* (IPIP50; eng. *International Personality Item Pool*) korišten je za mjerenje pet glavnih faktora ličnosti. Upitnik je originalno razvio Goldberg (1993) prema istoimenoj petofaktorskoj teoriji ličnosti, a ova verzija instrumenta je prilagođena za hrvatski uzorak (Mlačić i Godlberg, 2007). Upitnik se sastoji od 50 čestica od kojih se s 10 čestica mjeri svaku od pet crta ličnosti. U svrhu ovog istraživanja korištene su samo skale za mjerenje ekstraverzije i

ugodnosti, što sveukupno čini 20 čestica. Zadatak sudionika je bio procijeniti, na skali od 1 („Posve netočno“) do 5 („Posve točno“), koliko ih točno neka tvrdnja opisuje (npr. „*Osjećam se ugodno u društvu*“). Ukupni rezultati za ekstraverziju i ugodnost su formirani na temelju aritmetičkih sredina rezultata zasebnih skala od 10 čestica. Pouzdanost skale ekstraverzije iznosila je 0.82 što je na nešto nižoj razini pouzdanosti od one koju navodi autori ($\alpha = 0.87$), a pouzdanost skale ugodnost iznosila je 0.76 što je na približno istoj razini pouzdanosti koju navode autori ($\alpha = 0.79$).

Upitnik međuzavisnosti posla je dio Upitnika dizajna posla (WDQ; eng. *Work Design Questionnaire*; Morgeson i Humphrey, 2006) kojim se mjeri međuzavisnost posla. Konstrukt međuzavisnosti posla definirao je Kiggundu (1981, 1983) te je prvi napravio skalu kojom mjeri njezine dvije dimenzije – pokrenutu međuzavisnost posla i dobivenu međuzavisnost posla. Te dvije dimenzije u Upitniku međuzavisnosti čine zasebne skale jer se smatraju nezavisnim konstruktima, tako da u originalnoj verziji Upitnika skalu pokrenute međuzavisnosti čini 15 čestica, a skalu dobivene međuzavisnosti čini 13 čestica (Kiggundu, 1983). U ovom istraživanju korišten je Upitnik dizajna posla (WDQ; Morgeson i Humphrey, 2006) koji te dvije skale svodi na 3 čestice za pokrenutu i 3 čestice za dobivenu međuzavisnost posla. Zadatak sudionika je bio procijeniti, na skali od 1 („Posve netočno“) do 5 („Posve točno“), u kojoj mjeri neka tvrdnja opisuje međuzavisnost njihovog posla u posljednjih godinu dana. Ukupni rezultati su posebno formirani iz aritmetičkih sredina rezultata skala od 3 čestice za pokrenutu i dobivenu međuzavisnost posla. Pouzdanost skale pokrenute međuzavisnosti posla iznosila je 0.72 što je na nešto nižoj razini pouzdanosti od one koju navodi autori ($\alpha = 0.80$), a pouzdanost skale dobivene međuzavisnosti posla iznosila je 0.87 što je na nešto višoj razini pouzdanosti od one koju navodi autori ($\alpha = 0.84$).

Upitnik uspješnosti u radnim zadacima (eng. *Task Performance Questionnaire*; Williams i Anderson, 1991) korišten je kao mjera uspješnosti u izvršavanju radnih zadataka. U svom radu iz Williams i Anderson (1991) su konstruirali skalu izvršavanja zadataka od 7 čestica s namjerom da ona mjeri uspješnost u radnim zadacima. U tom radu tri čestice su preuzete iz rada O'Reillya i Chatmana (1986) kao postojeća mjera uspješnosti u radnim zadacima, dok su ostale četiri čestice Williams i Anderson razvili na temelju definicije uspjeha u radnim zadacima kao ponašanje koje je prepoznato od strane formalnog sustava nagrađivanja i koje je dio zahtjeva opisanih u opisu posla.

Zadatak sudionika je bio procijeniti, na skali od 1 („Posve netočno“) do 5 („Posve točno“), koliko neka tvrdnja opisuje njihovo ponašanje na poslu u posljednjih godinu dana. Ukupni rezultat formiran je na temelju aritmetičke sredine rezultata na 7 čestica. Pouzdanost upitnika iznosila je 0.83 što je na istoj razini pouzdanosti koju navode autori ($\alpha = 0.82$).

REZULTATI

Deskriptivna statistika

Tablica 2

Prikaz deskriptivne statistike mjernih instrumenata i njihovih skala

Naziv instrumenta i skale	M	SD	Teorijski raspon	Min	Max	N	K-S
IPIP50 - ekstraverzija	3.49	0.62	1-5	1.4	4.9	202	0.76
IPIP50 - ugodnost	3.98	0.49	1-5	1.9	5	202	1.18
WDQ - Pokrenuta međuzavisnost posla	2.8	0.98	1-5	1	5	202	1.60*
WDQ - Dobivena međuzavisnost posla	3.1	1.13	1-5	1	5	202	1.27
Upitnik uspješnosti u radnim zadacima	4.46	0.46	1-5	2.86	5	202	1.78**

M – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, *Min* – minimalni rezultat, *Max* – maksimalni rezultat, *N* – broj ispitanika, *K-S* – Kolmogorov-Smirnov test, * - $p < 0.05$, ** - $p < 0.01$

Kolmogorov-Smirnov test je pokazao da se distribucije pokrenute međuzavisnosti posla i uspješnosti u radnim zadacima značajno razlikuju od normalne distribucije, no s obzirom da je K-S test vrlo strog, na uzorku ove veličine ($N=202$) i mala odstupanja od normalne distribucije se prikazuju značajnima. Gledajući distribuciju i Q-Q dijagram pokrenute međuzavisnosti posla zaključili smo da je ona približno normalnoj. Rezultati na ekstraverziji su blago negativno asimetrični ($M = 3.49$, $SD = 0.62$), no kao što upućuje K-S test, distribucija ekstraverzije ne odstupa od normalne. Dobivena međuzavisnost posla je približna normalnoj distribuciji ($M = 3.1$, $SD = 1.13$), a ugodnost je blago negativno asimetrična ($M = 3.98$, $SD = 0.49$) s obzirom na teorijsku aritmetičku sredinu $M = 3$. Prve četiri varijable zadovoljavaju kriterij normalnosti za svrhu izračuna Personovih koeficijenta korelacije i kasnije linearne regresijske analize.

Međutim, distribucija uspješnosti u radnim zadacima značajno odstupa od normalne. Distribucija uspješnost u radnim zadacima je vrlo negativno asimetrična te je većina rezultata grupirana oko krajnjih vrijednosti skale ($M = 4.46$, $SD = 0.46$). Takva asimetrija je problematična jer može znatno iskriviti izračune povezanosti s ostalim varijablama po parametrijskim metodama. Iz tog razloga smo rezultate na uspješnosti u radnim zadacima transformirali kako bismo distribuciju približili normalnoj. Rezultate smo transformirali kvadratnim korjenovanjem (funkcija *SQRT*), no kako je ta transformacija predviđena za normaliziranje pozitivno asimetričnih distribucija, prethodno smo obrnuli sve rezultate oduzimanjem vrijednosti rezultata od maksimalne vrijednosti skale (5). Nakon inverzije, rezultatima smo jednostavnim zbrajanjem dodali broj 1 kako bismo ih mogli korjenovati, s obzirom da su neki obrnuti rezultati poprimili vrijednost 0. Nakon kvadratnog korjenovanja, preostalo nam je još samo ponoviti prvi korak odnosno obrnuti rezultate natrag te je time transformacija završena. Nije došlo do promjene rang poretka među rezultatima sudionika što je presudno za valjanost rezultata korelacije i regresijske analize. Ova transformacija nije uspješno proizvela potpuno normalnu distribuciju (K-S je ostao 1.78), no može se zaključiti da je došlo do znatne normalizacije pregledom distribucije te promjenom vrijednosti pokazatelja asimetričnosti (*skewness*) iz -0.947 u 0.268. Transformaciju smo usporedili s drugim tipovima transformacija poput *EXP*, *log10* i *recipročnim vrijednostima* ($1/x$) te se transformacija kvadratnim korjenovanjem pokazala najboljom za normalizaciju distribucije uspješnosti u radnim zadacima.

Povezanost ispitivanih varijabli

U korelacijsku matricu uključene su varijable spola i dobi kako bismo vidjeli povezanost s ostalim varijablama korištenim u istraživanju. Spol je statistički značajno povezan s ugodnosti ($r = 0.15$) i uspješnosti u radnim zadacima ($r = 0.24$) u korist žena, a dob je značajno negativno povezana s ekstraverzijom ($r = -0.18$). Ekstraverzija je značajno povezana s ugodnosti ($r = 0.35$), što je u skladu s nalazima drugih istraživača. Ekstraverzija nije značajno povezana s uspješnosti u radnim zadacima ($r = 0.14$), što je u skladu s metaanalizom Barricka i sur. (2001) da ekstraverzija nije značajan prediktor opće radne uspješnosti, a ugodnost je umjereno povezana s uspješnosti u radnim zadacima ($r = 0.29$), što nije u skladu s istraživanjima u kojima je ta povezanost niska i neznčajna

(Barrick i sur., 2001; Van der Linden i sur., 2010). Povezanost pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla je značajno visoka ($r = 0.6$) što je u skladu s teorijskom povezanosti od $r = 0.5$ (Kiggundu, 1983). Pokrenuta i dobivena međuzavisnost posla ne koreliraju s mjerama ličnosti i uspješnosti u radnim zadacima, a poželjno je da moderator nije povezan ni sa prediktorom niti s kriterijem kako problem multikolinerarnosti ne bi zamaglio interpretaciju učinka interakcije (Baron i Kenny, 1986).

Tablica 3

Prikaz interkorelacija varijabli dobi, spola, ekstraverzije, ugodnosti, pokrenute međuzavisnosti posla, dobivene međuzavisnosti posla i uspješnosti u radnim zadacima

	E	U	PMP	DMP	URZ	Dob	Spol
E	1	0.35**	-0.04	0	0.14	-0.18*	-0.09
U		1	-0.11	0.02	0.29**	-0.04	0.15*
PMP			1	0.6**	0.05	-0.07	-0.14
DMP				1	0.06	0.04	0.02
URZ					1	0.05	0.24**
Dob						1	0.07
Spol							1

E – ekstraverzija, U – ugodnost, PMP – pokrenuta međuzavisnost posla, DMP – dobivena međuzavisnost posla, URZ – uspješnost u radnim zadacima * - $p < 0.05$, ** - $p < 0.01$

Moderatorski utjecaj međuzavisnosti posla na odnos ličnosti i uspješnosti u radnim zadacima

Kako bismo utvrdili postoji li moderatorski utjecaj pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla na povezanost između dvije crte ličnosti i uspješnosti u radnim zadacima, četiri postavljene hipoteze smo testirali dvjema moderatorskim hijerarhijskim regresijskim analizama. Kako bismo minimizirali utjecaj multikolinearnosti glavnih i interakcijskih efekata, sve varijable smo prethodno centralizirali, odnosno od sirovih rezultata smo oduzeli njihovu aritmetičku sredinu (Chaplin, 1991) te smo kontrolirali varijable spola i dobi. Regresijske analize provedene su u dva koraka - u prvom koraku analizirane su kontrolne varijable, ličnost i međuzavisnost posla, a u drugom koraku analizirana je interakcija ličnosti i međuzavisnosti posla.

Tablica 4

Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize povezanosti ekstraverzije i ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima te pokrenutom međuzavisnosti posla kao moderatorom

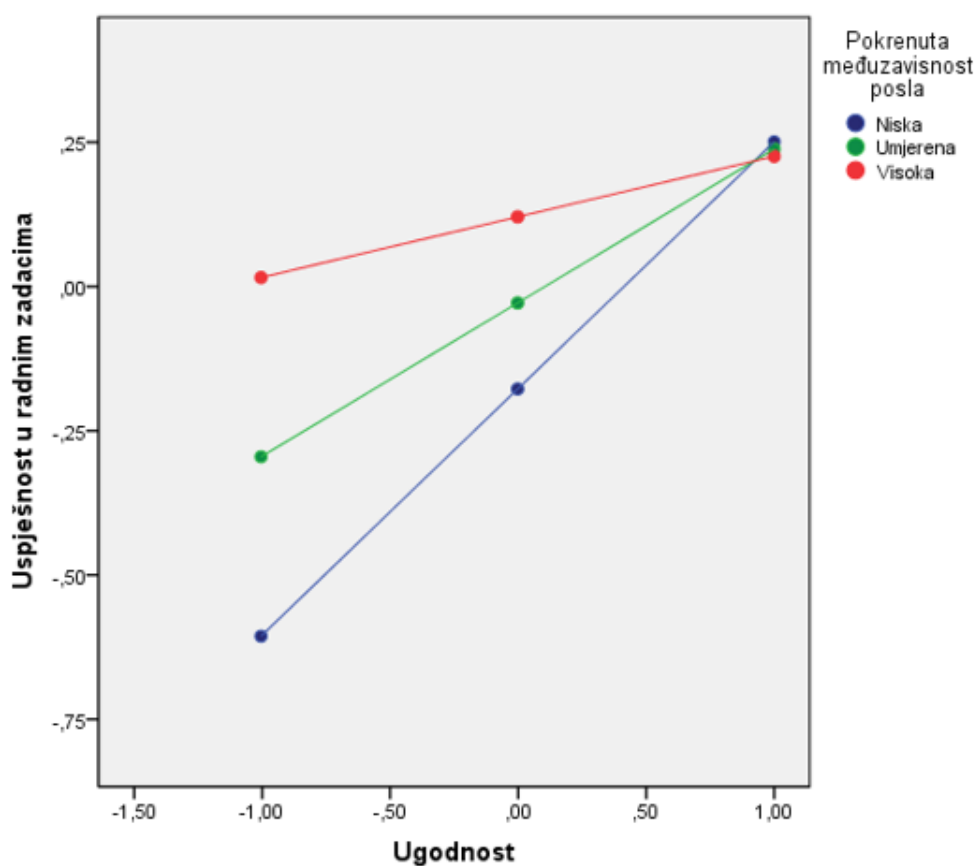
		$\beta 1$	$\beta 2$
Korak 1	Dob	0.073	0.079
	Spol	0.232**	0.224**
	E	0.094	0.095
	U	0.241**	0.238**
	PMP	0.134*	0.152**
Korak 2	E x PMP		0.005
	U x PMP		-0.161*
	adj.R²	0.131**	0.147
	adj.ΔR²	-	0.016

β – standardizirani regresijski koeficijent, adj.R² – korigirana proporcija objašnjene varijance u kriteriju, adj.ΔR² – korigirana promjena u proporciji objašnjene varijance u kriteriju, E – ekstraverzija, U – ugodnost, PMP – pokrenuta međuzavisnost posla, * - $p < 0.05$, ** - $p < 0.01$

U drugom koraku regresijske analize testirane su *H1* i *H3*. Nije utvrđen moderatorski efekt pokrenute međuzavisnosti posla na odnos ekstraverzije i uspješnosti u radnim zadacima ($\beta = 0,05$, $p > 0,05$) tako da prva hipoteza nije potvrđena, no rezultati pokazuju da je došlo do značajne interakcije pokrenute međuzavisnosti posla i ugodnosti ($\beta = -0.161$, $p < 0,05$). Međutim, niti ta treća hipoteza nije potvrđena jer je suprotno očekivanjima interakcija ugodnosti i pokrenute međuzavisnosti posla negativnog predznaka što znači da kako razina pokrenute međuzavisnost posla raste, povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima pada.

Slika 1

Prikaz moderatorskog efekta pokrenute međuzavisnosti posla na odnos ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima



Tablica 5

Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize povezanosti ekstraverzije i ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima te dobivenom međuzavisnosti posla kao moderatorom

		β_1	β_2
Korak 1	Dob	0.061	0.056
	Spol	0.214**	0.189**
	E	0.88	0.119
	U	0.231**	0.227**
	DMP	0.052	0.065
Korak 2	E x DMP		-0.087
	U x DMP		-0.101
	adj.R²	0.116**	0.128
	adj.ΔR^2		0.012

β – standardizirani regresijski koeficijent, adj.R² – korigirana proporcija objašnjene varijance u kriteriju, adj. ΔR^2 – korigirana promjena u proporciji objašnjene varijance u kriteriju, E – ekstraverzija, U – ugodnost, DMP – dobivena međuzavisnost posla, * - $p < 0.05$, ** - $p < 0.01$

U drugom koraku ove regresijske analize testirane su *H2* i *H4*. Nije utvrđen moderatorski efekt dobivene međuzavisnosti posla na odnos ekstraverzije i uspješnosti u radnim zadacima ($\beta = -0,087$, $p > 0,05$) tako da druga hipoteza nije potvrđena. Također nije utvrđen moderatorski efekt dobivene međuzavisnosti posla na odnos ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima ($\beta = -0,101$, $p > 0,05$) te ni četvrta hipoteza nije potvrđena.

RASPRAVA

Ovaj rad bavio se istraživanjem interakcijskih učinaka dvije interpersonalno orijentirane crte ličnosti sa socijalnim karakteristikama posla kako bismo istražili može li se u određenim uvjetima povećati prediktivna snaga tih dviju crta ličnosti za objašnjavanje razlika u radnoj uspješnosti. Cilj istraživanja bio je ispitati moderatorski utjecaj pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla na povezanost ekstraverzije i ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima. Postavljene su četiri hipoteze, pri čemu su se prve dvije odnosile na interakciju ekstraverzije s međuzavisnosti posla, a zadnje dvije na

interakciju ugodnosti s međuzavisnosti posla. Od četiri hipoteze nije potvrđena niti jedna, no rezultati su pokazali statistički značajnu interakciju ugodnosti i pokrenute međuzavisnosti posla, iako je ta interakcija negativnog predznaka i suprotna teorijski očekivanim rezultatima. S obzirom na podzastupljenost istraživanja odnosa interpersonalnih crta ličnosti i socijalnih karakteristika posla, poznavanje jačine i smjera ovog interakcijskog efekta bi moglo biti relevantno za buduća istraživanja.

Ekstraverzija i uspješnost u radnim zadacima

Nismo dobili dokaz za prvu i drugu hipotezu o interakciji ekstraverziji i međuzavisnosti posla te su dobiveni rezultati pokazali da ekstraverzija nije značajan prediktor uspješnosti u radnim zadacima ovisno o razinama pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla. Hipotezama smo htjeli istražiti teorijsku tvrdnju da je ekstraverzija općenito više povezana s uspješnosti u poslovima u kojima postoji puno interakcije s drugima (Mount i sur., 1998; Barrick i sur., 2002) te da su ekstraverti orijentirani prema osobnom rastu koji postižu kroz socijalnu dominantnost (Barrick i sur., 2013). Pretpostavke su proizašle iz teorije da su ekstraverti u poslu implicitno motivirani postizanjem statusa (Barrick i sur., 2013), odnosno uspijevanjem u grupi (eng. *getting ahead*, prema Hogan i Holland, 2003) te da su im za ostvarivanje tih implicitnih ciljeva potrebni radni uvjeti 1) u kojima će moći utjecati na druge i nametati svoj status te 2) u kojima neće biti pod utjecajem drugih i u kojima će moći održavati svoj status. Iz tog razloga izabrali smo međuzavisnost posla kao socijalnu karakteristiku posla koja najbolje opisuje stupanj ovisnosti i utjecaja koji zaposlenici imaju jedni na druge u radu.

Naša prva hipoteza se odnosila na radnu uspješnost ekstraverata u uvjetima pokrenute međuzavisnosti posla. Iz perspektive teorije situacijske snage Meyera i suradnika (2010), posao visoke pokrenute međuzavisnosti bi trebao stvoriti „jaku“ situaciju za ekstraverte, dok bi posao niske pokrenute međuzavisnosti trebao biti „slaba“ situacija, pri čemu jaka situacija omogućuje i ojačava izražavanje implicitnih motiva ljudi, dok ih slaba situacija zatamljuje. Taj mehanizam slično prikazuju Tett i Burnett (2003) u svojoj teoriji aktivacije crta prema kojoj ekstraverti aktiviraju svoje dispozicijske karakteristike (dominantnost i socijabilnost) kao odgovor na karakteristike radne okoline, a pretpostavili smo da je to pokrenuta međuzavisnost posla jer opisuje stupanj interakcija s drugim zaposlenicima i utjecanje na njihov rad. Ekstraverti bi trebali imati veću

motivaciju i više mogućnosti za postizanje radnih ciljeva u situacijama većeg utjecaja na rad drugih zaposlenika, odnosno bili bi uspješniji u zadacima u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti posla, a manje uspješni u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti posla. Međutim, rezultati ovog istraživanja nisu podržali te teorijske pretpostavke te se interakcijski efekt ekstraverzije i međuzavisnosti posla pokazao neznačajnim.

Iako prva hipoteza ima opravdanu teorijsku podlogu, postoji alternativno objašnjenje zašto nije došlo do očekivanog efekta u našem istraživanju, a vezano je za prirodu konstrukta pokrenute međuzavisnosti posla. Pokrenuta međuzavisnost posla određuje stupanj utjecaja neke osobe na ispunjavanje radnih zadataka drugih zaposlenika, no ne uključuje druge bitne socijalne aspekte posla koji su potencijalno bitniji za aktivaciju značajki ekstraverzije, poput visine pozicije u hijerarhiji, mogućnosti ocjenjivanja rada drugih zaposlenika, donošenja odluka odnosno utjecanja na proces donošenja odluka i slično. Sama kontrola tuđeg rada u smislu da o ekstravertu ovisi hoće li ili neće netko drugi moći obaviti svoj posao vjerojatno nije dovoljna da se aktivira implicitni motiv za ostvarivanjem statusa i utjecaja. Smjernica za buduća istraživanja je ispitivanje interakcije ekstraverzije s nekim drugim karakteristikama posla koje određuju stupanj utjecaja ili moći osobe u radnom okruženju.

Nešto drukčije obrazloženje možemo ponuditi za izostanak značajne interakcije ekstraverzije i dobivene međuzavisnosti posla koju smo dobili kao rezultat testiranja druge hipoteze. Ta hipoteza postavljena je na temelju iste logike kao prva – ekstraverti su uspješniji u uvjetima u kojima će moći utjecati na druge, ali i u uvjetima u kojima neće biti pod utjecajem drugih te će moći održavati svoj status. Osim težnje za statusom, ekstraverti imaju komplementarni implicitni cilj težnje za autonomijom te im je osim ostvarivanja kontrole nad drugima bitna i osobna kontrola (Barrick i sur., 2013). Teorijski gledano, dobivena međuzavisnost posla i autonomija su u međusobnoj opreci te bi trebali biti negativno povezani. No kako Kiggundu (1983) ističe, autonomija i dobivena međuzavisnost posla su različiti konstrukti te aktiviraju različite psihološke mehanizme kod zaposlenika - dobivena međuzavisnost posla dovodi do doživljene odgovornosti za radne ishode drugih zaposlenika, a autonomija dovodi do doživljene odgovornosti za vlastite radne ishode (Hackman i Oldham, 1976; Kiggundu, 1983). U istraživanju Barrick i Mount (1993) autonomija se pokazala značajnim moderatorom odnosa ekstraverzije i radne uspješnosti. Također, teorija svrhovitog radnog ponašanja (Barrick i Mount, 2013)

pretpostavlja da su ekstravertirani ljudi osjetljiviji na razlike u razini autonomije nego dobivene međuzavisnosti posla, a iz rezultata ovog istraživanja vidimo da su to značajno različiti konstrukti za aktiviranje značajki ekstraverata.

Zaključno o interakcijskom efektu ekstraverzije i međuzavisnosti posla na radnu uspješnost, potrebna su dodatna istraživanja interakcije ekstraverzije s drugim socijalnim karakteristikama radnog mjesta koje također opisuju razinu interakcije i utjecaja na druge. Desetljeća istraživanja i teorije svakako podržavaju mišljenje da je ekstraverzija crta ličnosti koja je osjetljiva na interpersonalne znakove i karakteristike u radnoj okolini, ali međuzavisnost posla se nije pokazala kao značajan moderator odnosa ekstraverzije i radne uspješnosti.

Ugodnost i uspješnost u radnim zadacima

Dobiveni rezultati su pokazali da je ugodnost umjereno značajan prediktor samoprocijenjene uspješnosti u radnim zadacima ($r = 0.29$), što nije u skladu s većinom istraživanja povezanosti ličnosti i radne uspješnosti te je ta povezanost znatno viša nego što se može naći u istraživanjima (Barrick i sur., 2001; Van der Linden i sur., 2010). To se može objasniti metodološkim poteškoćama ovog nacrt, odnosno to može biti posljedica prigodnog uzorka sudionika te samoprocjenjivane uspješnosti u radnim zadacima. Sudionici koji su pristali sudjelovati u istraživanju su prosječno ugodniji i moguće objašnjenje je da su nastojali izaći ususret i pomoći istraživačima dokazati pretpostavljenu svrhu istraživanja, zbog čega su se prikazivali radno uspješnijima.

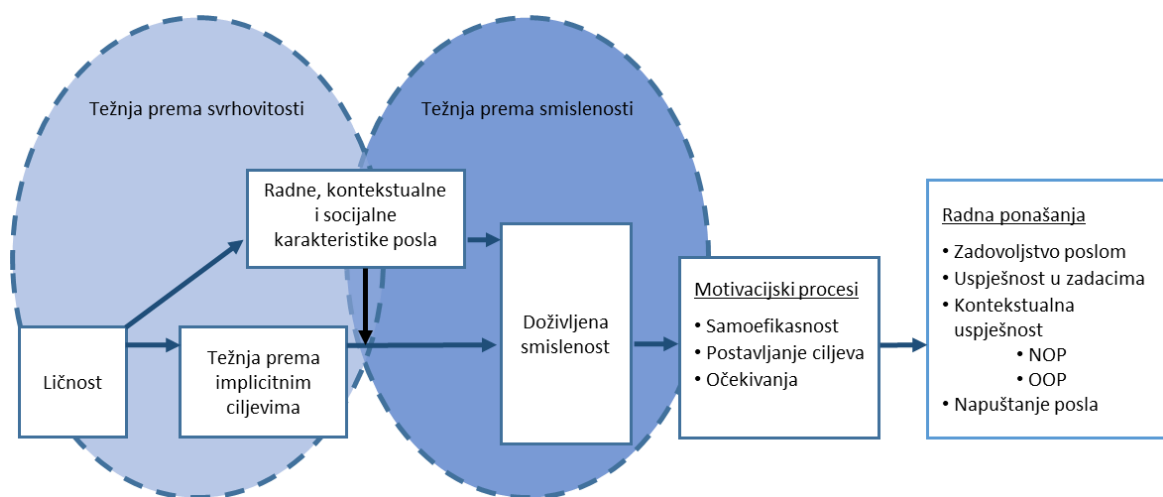
Rezultati testiranja treće hipoteze o interakciji ugodnosti s pokrenutom međuzavisnosti posla su neočekivani. Analiza interakcije je pokazala značajan moderatorski efekt pokrenute međuzavisnosti na povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima, no taj efekt je negativnog predznaka i suprotan teoriji. Očekivali smo da će povezanost ugodnosti i uspješnosti biti veća u uvjetima visoke pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla, no prema rezultatima ta povezanost je vrlo jaka u uvjetima niske, a neznčajna u uvjetima visoke pokrenute međuzavisnosti, te je visina te povezanosti neovisna o razini dobivene međuzavisnosti posla. Teorijska podloga za te hipoteze je bila da su jako ugodni zaposlenici implicitno motivirani zajedništvom u radu (Barrick i sur., 2013), odnosno slaganjem s drugima (eng. *getting along*, prema Hogan i Holland, 2003) te je naša pretpostavka da u uvjetima visoke pokrenute i dobivene međuzavisnosti visoko

ugodni ljudi imaju priliku surađivati s kolegama te sudjelovati u radnom tijeku i radnoj uspješnosti drugih ljudi te da time zadovoljavaju svoje implicitne motive, što dovodi do veće radne motivacije i uspješnosti. Suprotno tome, zaposlenici koji postižu niži rezultat na ugodnosti, odnosno oni koji su direktni, otresiti, nefleksibilni i nesuradljivi bi trebali biti manje uspješni u radnim zadacima u visoko međuzavisnim poslovima nego u samostalnim i nisko međuzavisnim zadacima. Međutim kako se može vidjeti na *Slici 1*, nema značajne razlike u uspješnosti između nisko i visoko ugodnih ljudi u uvjetima visoke međuzavisnosti posla. Štoviše, zaposlenici niži na ugodnosti su neuspješniji u nisko međuzavisnim zadacima nego u uvjetima visoke međuzavisnosti (odnosno kada utječu na rad drugih) te je povezanost ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima najveća u uvjetima niske pokrenute međuzavisnosti posla, što bi značilo da su razlike između nisko i visoko ugodnih ljudi najuočljivije kada su samostalni u poslu. Rezultati nam sugeriraju da visoka međuzavisnost posla kompenzira neuspješnost ili potiče uspješnost manje ugodnih zaposlenika, a nema efekta na radnu uspješnost visoko ugodnih zaposlenika.

Dobiveni rezultati se mogu objasniti na nekoliko načina. Jedno objašnjenje je da iako manje ugodni ljudi ne cijene međuljudske interakcije koliko visoko ugodni ljudi, jako cijene natjecanje i nadmetanje te dobro funkcioniraju u situacijama u kojima mogu zastupati svoje interese relativno prema drugima (Judge i sur., 2012). Iz te perspektive, neugodni ljudi su bolji u poslu kada imaju nekoga od koga bi „bili bolji“. Takav motiv bi se mogao nazvati *težnjom za nadmetanjem* koji se može smatrati donekle sličnim težnji za statusom kod ekstraverata na način da pokrenuta međuzavisnost posla u stvari aktivira motive za nadmetanjem, a ne motive za statusom, što bi ujedno išlo u prilog objašnjenju za neznčajnu interakciju ekstraverzije i pokrenute međuzavisnosti. Dodatno objašnjenje za negativnu interakciju ugodnosti i pokrenute međuzavisnosti posla je da su nisko ugodni ljudi vjerojatno efikasniji u rješavanju konflikata i problema koji proizlaze iz visoko međuzavisnih situacija od visoko ugodnih ljudi. Nisko ugodni ljudi ne brinu za tuđe osjećaje i suradnju kao visoko ugodni ljudi – ako trebaju nekome delegirati posao i ako uspješnost njihovog radnog slijeda ovisi o drugim radnicima, oni će direktno utjecati na druge zaposlenike s kojima su u međuzavisnom odnosu te neće pokazati uviđavnost i empatiju koje koče visoko ugodne ljude. Kao primjer ćemo uzeti djelatnika s reputacijom vrlo neugodne, direktne i odrješite osobe koji ima radni zadatak proslijediti ključne informacije za izradu nekog izvještaja u druge odjele organizacije. Takav djelatnik će

vjerojatno biti uspješniji u svom radnom zadatku ako se konačni izvještaj napravi brzo i kvalitetno, te će vlastitu uspješnost osigurati kroz požurivanje drugih djelatnika opomenama, uključivanjem rukovoditelja u komunikaciju te općenito stvaranjem pritiska na druge da obave svoj dio posla. Time je takva osoba pokazala veći trud, proaktivnost i brže obavljanje svog radnog zadatka nego što bi pokazala ugodna osoba koja ne bi na isti način utjecala na rad kolega prema kojima pokreće posao.

Dodatno objašnjenje za suprotan smjer interakcije ugodnosti i pokrenute međuzavisnosti posla, a i neznčajne interakcije ugodnosti i dobivene međuzavisnosti, je da sama međuzavisnost posla nije dovoljna kao moderator odnosa ugodnosti i uspješnosti u radnim zadacima. Barrick, Mount i Li (2013) naglašavaju koliko je za ostvarenje interakcijskog efekta ličnosti i neke karakteristike posla bitan psihološki mehanizam *doživljene svrhovitosti i smislenosti* posla. Kao što se može vidjeti iz rezultata i veličine interakcijskog efekta kod testiranja treće hipoteze, ugodnost je varijabla koja je osjetljiva na karakteristike međuzavisnosti nekog posla, ali smjer interakcije ličnosti i socijalnih karakteristika posla može ovisiti o tome koliko ugodna osoba svoj posao u prvom redu doživljava svrhovitim s obzirom na svoje osobne ciljeve (na primjer, suradnja i zajedništvo), što u kombinaciji s međuzavisnosti posla dovodi do potencijalnog doživljaja smislenosti posla, motivacijskih procesa i radne uspješnosti (*Slika 2*).



Slika 2 – Grafički prikaz Teorije svrhovitog radnog ponašanja (Barrick i Mount, 2013)

Moguće je da postoje dodatni moderatori tog odnosa koji mijenjaju jačinu i smjer interakcije ugodnosti i međuzavisnosti posla, poput razine konflikta nasuprot suradnji u međuzavisnom timu zaposlenika, pri čemu bi u visoko konfliktnim međuzavisnim uvjetima neugodni ljudi bili uspješniji, a u visoko suradljivim međuzavisnim uvjetima bi ugodni ljudi bili ti koji su uspješniji u postizanju radnih ciljeva. Teorijska smjernica za buduća istraživanja je da bi slične interakcije trebalo testirati kondicionalnom analizom s više medijatorskih i moderatorskih varijabli (Hayes, 2013).

Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje ima nekoliko ograničenja. Uzorak u ovom istraživanju je prigodan što znači da su ispitivači sami odlučivali koje će ispitanike zamoliti da sudjeluju u istraživanju. Ti ispitanici su najčešće bili roditelji, rodbina, prijatelji i poznanici. Također pri samome odabiru ispitanika ispitivači su možda implicitno odabirali ispitanike koji su skloniji pomoći studentu, koji imaju vremena rješavati bateriju testova sat vremena i osobe koje smatraju ugodnijima jer pretpostavljaju da ih ti ispitanici neće odbiti. Moguće je da je zbog navedenog narušena vanjska valjanost i mogućnost generalizacije rezultata. Nadalje, s obzirom da je ovo korelacijsko istraživanje, određeni se uzročno-posljedični odnosi mogu samo pretpostavljati te bi u budućem istraživanju bilo potrebno provesti eksperimentalni nacrt kako bi se točnije utvrdili uzročno-posljedični odnosi. Znatno ograničenje ovog istraživanja je što se kriterijska varijabla, uspješnost u radnim zadacima, mjerila samoprocjenama te je to moglo dovesti do socijalno poželjnog odgovaranja i do toga da se ispitanici precjenjuju (kao što pokazuju vrlo negativno asimetrični rezultati), a moguće je i da ispitanici ne mogu sami točno procijeniti svoju stvarnu uspješnost u radnim zadacima. Socijalno poželjno odgovaranje je moguće i zbog toga što su ispitanici često bili poznanici ispitivača pa su se možda nesvjesno htjeli prikazati u boljem svjetlu iako im je bilo rečeno da su njihovi rezultati anonimni. Možda je prije samog rješavanja ispitanicima bilo potrebno detaljnije objasniti da ispitivači neće imati uvid u identitet njihovih rezultata, zagarantirati anonimnost te ih zamoliti da odgovaraju što je moguće iskrenije. Kada bi procjene zaposlenika vršili njihove nadređene i/ili objektivni kolege bi se možda izbjegli nedostaci samoprocjena i socijalno poželjnog odgovaranja.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoji li moderatorski utjecaj pokrenute i dobivene međuzavisnosti posla na povezanost ekstraverzije i ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima. Rezultati su pokazali kako dobivena međuzavisnost posla nije značajan moderator povezanosti ekstraverzije ni ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima, dok je pokrenuta međuzavisnost posla značajan moderator povezanosti ugodnosti s uspješnosti u radnim zadacima, ali ne i ekstraverzije s uspješnosti u radnim zadacima. Ovo istraživanje daje djelomično potvrđuje da bi međuzavisnost posla trebalo uključiti u teorije i mjerenja karakteristika posla te da su potrebna dodatna istraživanja interakcije interpersonalnih crta ličnosti i socijalnih karakteristika posla kako bismo došli do relevantnih praktičnih implikacija za organizacije.

LITERATURA

- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1–26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 111–118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 9–30.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *The Academy of Management Review*, 38(1), 132–153.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87: 43–51.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377–391.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 387–409.
- Blood, M. R., Hulin, C. L. (1967). Alienation, environmental characteristics, and worker responses. *Journal of Applied Psychology*, 51(3), 284–290.
- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59(2), 143–178.
- DeShon, R. P., Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096–1127.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6, pp. 283–357. Oxford, England: John Wiley & Sons.

- Gellatly, L. R. (1996). Conscientiousness and task performance: Test of cognitive process model. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 474-482.
- Goldberg, L.R. (1981). Language and Individual Differences: The Search for Universals in Personality Lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (pp. 141-165). Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe, Vol. 7* (pp. 7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Press*.
- Hendriks, A. A. J., Hofstee, W. K. B., De Raad, B. (1999). The Five-Factor Personality Inventory (FFPI). *Personality and Individual Differences*, 27(2), 307 - 325.
- Hogan, J., Holland, B. (2003) Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88(1), 100-112
- Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables—construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5(1-2), 139-155.
- Hunter, J. E., Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). New York, NY, US: Guilford Press.
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York, NY, US: Guilford Press.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. (1995). Social Interdependence - Cooperative Learning in Education. In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice* (pp. 205-251). San Francisco: JosseyBass Publishers.
- Judge, T. A., Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.

- Judge, T. A., Livingston, B. A., Hurst, C. (2012). Do nice guys—and gals—really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(2), 390-407.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499–508.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145–172.
- Luca, J., Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? *Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education at the ASCILITE*, p. 367 – 376, Melbourne: University of Melbourne.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr. (1989). More reasons to adopt the five-factor model. *American Psychologist*, 44(2), 451-452.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36: 121–140.
- Mlačić, B., Goldberg, L. R. (2007). An analysis of a cross-cultural personality inventory: The IPIP Big Five factor markers in Croatia. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 168-177.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2003). Work Design. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 423.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol.12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., Stewart, G.L. (1998). Five factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145–165.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., Rolland, J.P. (2003) A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068-81.

- Tarricone, P., Luca, J. (2002) Successful teamwork: A case study, in *Quality Conversations, Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference*, Perth, Western Australia, 7-10 July 2002: pp 640.
- Tett, R. P., Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88: 500–517.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Thomas, E. J. (1957). Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations*, 10, 347-366.
- Tupes, E.C., Christal, R.E. (1961) Recurrent Personality Factors based on Trait Ratings. *USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97*, Lackland Airforce Base, TX: US Air Force.
- Turner, A. N., Lawrence, P. R. (1965). Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes. *Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Division of Research*.
- Van der Linden, D., Scholte, R. H. J., Cillessen, A. H. N., Te Nijenhuis, J., Segers, E. (2010). Classroom ratings of likeability and popularity are related to the Big Five and the General Factor of Personality. *Journal of Research in Personality*, 44, 669–672.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179–201.